

DIX ANS DE CHANTIERS DES COLLECTIONS AU LOUVRE UN OUTIL À PLUSIEURS FINS

Anne de Wallens

Résumé Le musée du Louvre a lancé il y a dix ans une longue campagne de chantiers des collections, dont les objectifs, variés, ont pu évoluer dans le temps : réorganisation des réserves, évacuation en cas d'urgence, préparation du transfert des collections dans un futur centre de conservation et, bien entendu, travail scientifique quotidien sur les collections.

Cet article a pour objet de rappeler les principes généraux des chantiers des collections et aborde le cas particulier du Louvre. Après avoir considéré le contexte et les objectifs, sont présentés la méthodologie et l'organisation mises en place.

Forts du recul de dix ans sans interruption, un bilan permet de faire le point sur cette mission structurante pour l'établissement et de montrer que le travail commun d'équipes pluridisciplinaires a permis de trouver de justes compromis pour répondre à des objectifs parfois contradictoires.

Abstract The Louvre museum launched ten years ago a long campaign of collections assessment, which diverse objectives have been able to evolve through time : storage areas reorganization, emergency evacuation, preparation of collections transfer to a future conservation centre, and –naturally– daily scientific work on the collections. This article is intended to remind the general principles of collections assessment and discusses the special case of the Louvre. The context and the objectives are considered first, then the methodology and organisation set up are presented. Strong of ten continuous years in hindsight, this structuring project for the institution can be evaluated with an assessment which also shows that joint pluridisciplinary team work has enabled the finding of fair compromises to answer occasional contradictory aims.

Resumen El Louvre lanzó una gran campaña de acondicionamiento de colecciones hace diez años, cuyos objetivos variados pueden haber cambiado con el tiempo: reorganización de las reservas, evacuación en caso de emergencia, preparación para la transferencia de las colecciones a un futuro centro de conservación y, por supuesto, trabajo científico diario sobre las colecciones.

El propósito de este artículo es recordar los principios generales de las campañas de acondicionamiento de las colecciones y abordar el caso particular del Louvre. Después de haber considerado el contexto y los objetivos, se presentan la metodología y la organización implementada.

Respaldo por una década de actividad sin interrupción, un balance nos permite evaluar esta misión estructuradora para el establecimiento y demostrar que el trabajo conjunto de equipos multidisciplinarios ha permitido encontrar compromisos justos para cumplir objetivos a veces contradictorios.

Mots clés centre de conservation, chantiers des collections, conditionnement, conservateur-restaurateur, consolidation, constat d'état, crue, Grand Louvre, mobilier, réserves, tessonniers

Introduction

La politique culturelle de la France a permis, dès le début des années 1980, de lancer de grands projets de rénovation des musées. À ce titre ont été réalisés non seulement des travaux d'importance sur les bâtiments eux-mêmes et sur la muséographie, mais également sur les collections, pour permettre une meilleure connaissance, une meilleure conservation et une meilleure présentation des œuvres.

De cette époque datent les premiers chantiers des collections, inaugurés par le Louvre à la faveur du projet du Grand Louvre, rapidement suivis par des projets d'envergure, tant en province qu'à Paris. Les derniers projets en date, tels ceux du musée des Beaux-Arts de Dijon ou du musée Carnavalet à Paris, montrent, si besoin était, combien, plus de 35 ans après, cet élan est porteur et s'inscrit dans une continuité, tant pour une meilleure connaissance des collections que par la mise en œuvre d'une méthodologie éprouvée.

Les travaux réalisés au Louvre ont permis la création de nouvelles réserves selon de rigoureuses prescriptions, la présentation des collections du musée, dans des salles réaménagées ou créées, ainsi qu'une reprise presque complète des salles du musée dans les ailes Denon, Sully et Richelieu, à l'exception de celles du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, exclues du projet initial. Entre 1986 et 1996, la plus grande partie des œuvres concernées par ces espaces a ainsi bénéficié d'un traitement individuel et raisonné.

En 2004, la publication, par Christiane Naffah, du travail réalisé dans le cadre du projet du musée du Quai Branly (Naffah, 2004) a fait connaître cette démarche, bien connue des professionnels, mais peu partagée par le grand public.

Après avoir précisé les principes généraux des chantiers des collections, nous évoquerons le contexte des chantiers réalisés par le musée du Louvre depuis 2010 et la méthodologie appliquée, avant de présenter l'organisation, les réalisations et enseignements du travail effectué au cours de cette décennie.

Principes généraux des chantiers des collections

Nos musées renferment d'innombrables et d'incalculables trésors dont, le plus souvent, seule une petite partie est présentée au public. Non que la partie « immergée » soit sans intérêt, mais la profusion, si elle n'est pas toujours compréhensible par le grand public, offre aux chercheurs la capacité de faire progresser la science, par la diversité des objets, de leur nature ou de leur provenance. Les champs de la connaissance méritent toujours d'être élargis ou approfondis dans des domaines encore peu ou mal étudiés.

La loi « Musées » de 2002 rappelle à juste titre, dans son article 2, les missions essentielles du musée : conserver, publier, diffuser, partager.

Ce que d'aucuns pourraient appeler « l'accumulation » de ces objets peut rapidement obérer la recherche et la connaissance, si cette profusion n'est pas ordonnée et documentée par des moyens appropriés.

Ceux dégagés depuis près de 40 ans permettent, aujourd'hui encore, de réaliser ce qui est communément appelé « chantier des collections ». Il s'agit d'un ensemble d'interventions de traitement d'un grand nombre d'objets ou d'une collection entière, conçues de manière raisonnée et programmée, tant au plan matériel que scientifique, pour une ou des finalités précises, déterminées clairement et partagées, qui peuvent être la création d'un musée, de

réserves, l'aménagement de nouvelles salles... Il s'agit donc d'opérations ponctuelles dont la durée peut être de plusieurs semaines, mois, voire années. La chaîne opératoire peut varier en fonction du travail déjà réalisé, des moyens alloués et des objectifs fixés.

En traitant des pans entiers de collections, le personnel scientifique trouve là le moyen de réaliser une étude systématique des objets conservés, de les récoiler le cas échéant, de réaliser des interventions de conservation-restauration, de les classer, les conditionner, les ranger et de nourrir la documentation scientifique grâce aux informations recueillies.

L'ampleur et la nature du travail à réaliser, tant préparatoire que lors de la phase opérationnelle, nécessitent le plus souvent l'intervention de prestataires extérieurs pour couvrir l'ensemble des champs d'intervention dans les meilleures conditions scientifiques, techniques, organisationnelles et financières. Il s'agit donc d'un travail d'équipe, réalisé en étroite collaboration, dans un espace dédié, avec des moyens identifiés, pour permettre leur aboutissement dans un calendrier partagé.

Contexte et objectifs des chantiers du musée du Louvre dans le cadre de la genèse d'un projet de centre de conservation

Comme nous l'avons vu précédemment, le musée du Louvre a initié un nombre significatif de chantiers dans le cadre du projet du Grand Louvre, entre 1986 et 1996. À ce titre, l'ensemble des collections présentées a fait l'objet d'examen systématiques, d'interventions de conservation-restauration, d'une muséographie repensée, pour une présentation plus claire et didactique à un public déjà en pleine croissance et de meilleures conditions de conservation. Parallèlement, la création de réserves enterrées, accessibles indépendamment de la circulation du public, avait permis, pour chacun des départements modernes, de rassembler leurs collections auparavant dispersées dans et hors du palais, dans des lieux parfois inadaptés à leur bonne conservation, de les ranger suivant un classement scientifique propre aux besoins du département concerné et de réaliser, le cas échéant, les interventions de conservation-restauration. Ces réserves « principales » venaient compléter des réserves dites « tampons », situées dans des espaces du palais dispersés en près de 60 points.

Le travail préalable, essentiel à la bonne réalisation des projets, avait été conduit par des équipes restreintes mais très soudées autour d'un projet fédérateur et novateur. Le résultat était spectaculaire et le travail quotidien en a été grandement facilité par la suite. Les fonctionnalités, bien pensées, ont permis d'appréhender l'évolution du musée, la multiplication des prêts et d'assurer un suivi efficace des collections.

Les réserves des départements « antiques », pour la plupart construites dans les années 70 (à l'exception de la réserve Pyramide du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, ouverte en 1989), avaient été aménagées pour contenir les collections, rangées selon les critères scientifiques voulus par les conservateurs. Néanmoins, d'une part le mobilier était moins abouti que celui des départements « modernes », puisque le plus souvent plus ancien et, d'autre part, des pans entiers de collections, peu ou pas étudiés, étaient conservés parfois tels qu'ils avaient été rapportés à l'issue des fouilles, faute de temps et de moyens. Ce qui signifie que l'inventaire et, par voie de conséquence, le récolement, était partiel et la connaissance matérielle de ces collections parcellaire. Enfin, le volume concerné, mis en regard des modes de rangement, choisis dans les années 70 selon les critères et avec les moyens du moment, ne permettait pas une appréhension de la collection propre au travail scientifique.

Ces « grandes » réserves, qui couvrent près de 8000 m², si bien conçues qu'elles soient, présentent deux défauts majeurs :

- toutes en sous-sol, elles sont situées en zone inondable, la Seine passant à quelques dizaines de mètres de la plupart d'entre elles;
- les objets y ont été installés pour permettre leur étude, mais non leur évacuation en cas d'urgence, à l'exception des petits formats de peintures pour lesquels j'avais, en 1993, conçu des tiroirs extractibles dans les mobiliers fixes et donc aisément déplaçables.

Le premier point n'était pas dû à l'inconscience des directeurs de département de l'époque, loin s'en faut. Néanmoins, les préventions qu'ils ont régulièrement remontées auprès des architectes concepteurs de ces nouveaux espaces du Grand Louvre ont été balayées par une garantie de cuvelage qui mettait les collections à l'abri du risque de crue. Les crues de Dresde et Prague, au cours de l'été 2002, ont réactivé ces inquiétudes, jamais totalement écartées par les conservateurs du musée.

Douze années se sont écoulées avant que la décision de création du Centre de conservation du Louvre à Liévin ne voie le jour. Douze années au cours desquelles des études et un projet de réserves externalisées, voulues comme un vrai centre de conservation des collections, ont été élaborés, nourris, améliorés, au fil de la propre expérience du musée, de celles d'autres institutions, du travail européen de normalisation, dans le cadre du CEN¹ et des objectifs chaque fois réajustés, essentiellement pour des raisons financières.

Néanmoins, et compte tenu tant des risques encourus que du temps nécessaire à la conduite d'un tel projet, il a été décidé, dès 2010, d'anticiper les dispositions à prendre et de lancer une nouvelle campagne de chantiers des collections, cette fois conservées dans les réserves inondables. Cinq objectifs simultanés ont été retenus :

- disposer d'une meilleure connaissance des collections;
- réaménager les actuelles réserves;
- faciliter leur évacuation en cas d'urgence;
- permettre le travail quotidien au cours des années qui nous séparent d'un transfert dans un futur centre de conservation;
- conditionner les œuvres dans des mobiliers définitifs pour le futur centre, quel que soit le projet architectural retenu, qui seraient transférés tels quels lors du déménagement pour éviter les surcoûts, les risques liés aux manipulations et procéder au transfert des œuvres le plus rapidement possible, sans frais complémentaires d'emballage pour le plus grand nombre d'entre-elles.

Tous les départements sont concernés par ces chantiers, puisque tous disposent de réserves enterrées et donc inondables. Néanmoins, parti a été pris, dès l'origine, de laisser l'ensemble des collections d'arts graphiques au sein du palais, où elles disposent de réserves dans les étages, à l'exception des grands formats, conservés dans les réserves en infrastructure. Seuls les « cartons » sont passés en chantiers.

Parmi les facteurs à prendre en compte figurent, dès 2010 : les projets scientifiques et muséographiques, la charge de travail des départements, l'espace disponible, les crédits alloués et

¹ CEN : Comité européen de normalisation.

les moyens humains. En effet, à aucun moment il n'a été prévu de renoncer à la vie quotidienne pour concentrer l'activité sur ce seul objectif. C'est pourquoi nous avons dès 2010 estimé le temps des chantiers pour les collections situées en zone inondable à externaliser à une dizaine d'années, pour près de 150 000 objets, auxquels il convient d'ajouter les chantiers pour les collections situées dans les réserves tampons et les réserves externalisées, toutes destinées à être redéployées, soit dans le futur centre, soit dans de nouvelles réserves aménagées dans le musée, mais non inondables cette fois.

Le récolement n'étant alors pas achevé dans tous les départements, et en particulier dans les trois départements archéologiques, le nombre initialement estimé a augmenté substantiellement, comme le montrent les chiffres du bilan.

Ce travail de très longue haleine pour les départements leur a en outre permis de consacrer du temps à l'étude de collections parfois insuffisamment documentées et de disposer ainsi de nouvelles pistes de recherche ou d'éléments permettant par exemple de résoudre, à court ou moyen terme, des énigmes de provenance, ou de reconstituer des ensembles cohérents de fragments que l'état de conservation antérieur ne permettait pas d'envisager, ou tout du moins plus difficilement.

Méthodologie

La création en 2007 d'une entité dévolue à la conservation préventive et directement rattachée au président-directeur dans un premier temps, puis à la direction de la Recherche et des Collections à partir de la réorganisation de 2014, a offert l'opportunité de placer cette discipline à sa juste place, dans un établissement comme le Louvre, pour l'ensemble du musée et des collections qu'il conserve.

Elle a à l'époque été voulue par Henri Loyrette pour mettre en œuvre une démarche transversale et partagée par l'ensemble des personnels du musée, dans un domaine appréhendé de manière parcellaire, pas toujours compris, et dont l'efficacité était sans mesure avec les moyens déployés et les objectifs attendus.

Le transfert d'une partie des réserves externalisées étant programmé dans les deux années qui suivaient, la délégation à la Conservation préventive a été dotée dès sa création d'une équipe pluridisciplinaire de régisseurs et de restaurateurs, tant pour mettre en œuvre une politique de conservation préventive pour l'établissement que pour élaborer puis conduire les chantiers préalables au transfert des collections d'une réserve extérieure à une autre.

Ce chantier, complexe par sa situation, a été l'occasion de tester, pour ces 2500 m² de réserves extérieures, une méthodologie, que nous pouvons qualifier de logique ou conventionnelle, et d'identifier les points d'amélioration ou d'adaptation nécessaires pour les futurs chantiers au sein du palais.

Critères de choix des collections et de succession des chantiers

L'ordre de déroulement des chantiers répond à plusieurs critères.

► Premier récolement décennal achevé et base de données complétée

Dans la mesure où ces chantiers doivent se dérouler dans un laps de temps circonscrit, sans paralyser la vie quotidienne des départements, mais avec leur nécessaire concours, il est indispensable que le récolement soit achevé et que chaque objet ou fragment soit renseigné

dans la base de données Museum. Par ailleurs, les chantiers étant conduits par des équipes extérieures, il est essentiel de disposer de données fiables pour rédiger un cahier des charges aussi conforme que possible à la réalité du terrain. Par principe, les avenants ont été pros- crits dès le premier chantier.

► Bonne connaissance des collections à faire passer en chantier

Outre le dénombrement et l'identification des objets cités *supra*, une bonne connaissance de l'état matériel des collections est préalable à tout projet pour le calibrer dans le temps et dans l'enveloppe budgétaire. Si les conservateurs ne disposent pas des éléments requis, une étude préalable de la collection concernée est alors conduite, soit en interne par le service de Conservation préventive² (SCP), soit par un mandataire extérieur, en vue de déterminer le pourcentage d'objets à consolider, marquer, photographier, voire restaurer. Ces informations recueillies par échantillonnage offrent une base solide permettant de rédiger les cahiers des charges soumis aux prestataires extérieurs.

► Identification du mode de conditionnement voulu par les conservateurs pour répondre à l'ensemble des objectifs des chantiers

Ce choix est, en tout état de cause, le fruit d'un échange entre conservateurs et régisseurs du département concerné, d'une part, et les régisseurs et conservateurs-restaurateurs du SCP d'autre part. Ceux-ci, forts d'une solide expérience des chantiers, et issu pour l'un d'eux d'entreprises fabricant du mobilier de conservation, disposent des compétences techniques propres à répondre aux différents enjeux.

- Dans la mesure du possible, non concomitance avec d'autres projets, et en particulier avec le réaménagement de salles ou des travaux dans le palais, pour ne pas mettre les équipes en difficulté et surcharger les réserves. Ce point ne peut être constamment respecté, compte tenu des échéances.
- Disponibilité des collaborateurs du SCP, chargés de l'élaboration des contours des chantiers, de leur préparation, de la coordination et de la supervision de la phase opérationnelle.
- Enfin, et non la moindre des conditions, l'adhésion des équipes scientifiques au projet est essentielle à la réalisation des chantiers

Si tout un chacun a conscience de l'utilité qu'il y a à mieux ranger, classer, conditionner les collections et à se doter de la possibilité de les évacuer en cas d'urgence, le projet d'externalisation des réserves n'a pas rencontré tous les suffrages. Nous pouvons même dire qu'une certaine résistance s'est fait jour, d'abord contre le premier projet, à Cergy-Pontoise, puis contre le second, à Liévin. Sans la collaboration active des équipes scientifiques, il est impossible de définir les contours d'un chantier et de le mettre en œuvre.

Il revient au département des Antiquités grecques, étrusques et romaines (DAGER) d'avoir initié en 2010 cette très longue série de chantiers dans les réserves enterrées qui, une fois l'ensemble achevé, s'élèveront à plus de 50. En effet, c'est grâce à l'intérêt que notre actuel président directeur, Jean-Luc Martinez, alors directeur du département, a perçu dans cette démarche que nous avons pu lancer cette longue campagne de travaux. Le bon déroulement des premiers chantiers de ce département a eu pour vertu de montrer aux autres départements qu'il s'agissait bien là d'une opportunité et non d'une contrainte.

² Le service de la conservation préventive est nommé dans le texte « SCP ».

Les chantiers se sont donc par la suite déroulés en fonction des critères mentionnés plus haut et, à partir de 2015, suivant un rythme dicté par l'objectif d'ouverture du Centre de conservation à Liévin, à l'automne 2019, pour y transférer toutes les collections situées en zone inondable en 15 mois, en raison des menaces de crue.

Les moyens financiers alloués, fixés à 2 millions par an depuis 2016, prélevés sur le 20 % billetterie³, offrent en outre la possibilité d'une programmation pluriannuelle.

Étapes de mise en œuvre des chantiers

La connaissance des collections étant, comme nous l'avons vu, parfois partielle, les études préalables constituent un outil presque incontournable pour disposer d'une meilleure connaissance matérielle des collections, en particulier dans le cas des départements antiques dotés de dizaines de milliers d'objets. De ce fait, elles permettent, par une approche tant globale que statistique ou par lots, en fonction du type de collections :

- de disposer d'un état sanitaire de la collection et de son dénombrement (en particulier dans le cas de lots de fragments);
- de cerner les besoins matériels et humains;
- d'identifier les problématiques techniques;
- de déterminer avec précision les différentes étapes et modalités de traitement de ladite collection;
- d'établir un calendrier et un budget aussi précis que possible, pour l'ensemble des interventions à prévoir;
- d'évaluer les risques, de minimiser les aléas et de limiter les retards;
- de planifier les actions pour répondre à un objectif fixé dans un laps de temps défini à l'avance.

Ces études sont réalisées soit en interne, par les conservateurs-restaurateurs et régisseurs du SCP⁴ lorsque le plan de charge du service le permet, soit par des consultants extérieurs. Dans ce cas, le SCP assure le pilotage de ces études préalables : il rédige un cahier des charges à partir des demandes formulées par le département, que ce dernier est invité à relire et valider, et le candidat proposé par le SCP après analyse argumentée des offres ou des devis est également soumis à la validation du département.

Il est essentiel que le département ait préalablement réfléchi et choisi ce qu'il souhaite *in fine*, en particulier pour le classement des collections et le mode de conditionnement (positionnement debout ou couché des objets dans les contenants), qu'il soit disponible pour répondre aux questions des prestataires et fournisse les éléments nécessaires à la bonne conduite de l'étude dans les délais impartis. Faute de cela, l'étude reste approximative, voire inexacte, et donc difficilement exploitable.

Les intervenants extérieurs offrent parfois un regard et une analyse mieux acceptés par les équipes scientifiques que ceux du personnel du musée.

³ 20 % du produit de la billetterie sont dévolus aux acquisitions, fouilles, restaurations et conservation préventive.

⁴ Diplômés du master en Conservation préventive de Paris 1.

Les études préalables peuvent être partiellement reprises, ou jointes, aux appels d'offres qui sont lancés.

Parallèlement, le choix du mode de conditionnement doit être approfondi, de telle sorte qu'il soit pleinement intégré au marché de conservation-restauration. Il est fait en concertation entre le département responsable de la collection et le SCP pour répondre à des objectifs tels que :

- offrir les meilleures conditions de conservation à très long terme;
- permettre et faciliter autant que faire se peut l'évacuation des collections en cas d'urgence;
- faciliter l'accès aux collections pour permettre le travail quotidien des scientifiques sur lesdites collections;
- optimiser la surface de rangement;
- s'adapter au lieu de rangement des objets conditionnés.

Une fois les éléments préalables rassemblés, il convient de dresser un calendrier tenant compte des impératifs de temps et financiers.

Forts des études préalables, le choix de la collection à faire passer en chantier est fait en concertation avec le département. Afin de faciliter la mise en œuvre, il s'agit le plus souvent d'ensembles homogènes pouvant compter moins de 100 objets à plus de 20000. Ceux-ci doivent faire l'objet d'un classement scientifique préalable pour que la chaîne de traitement puisse se dérouler de manière fluide et optimale. De même, chaque objet doit disposer dès le début des interventions de sa propre fiche informatique pour faciliter le travail des différentes parties (voir *Informatique et traçabilité*).

Les étapes de traitement sont toujours les mêmes : prélèvement de l'objet, constat d'état, dépoussiérage, prise de mesures, marquage le cas échéant, photo des altérations, consolidations si nécessaire et conditionnement.

Nous avons toujours choisi de ne pas excéder une durée de 12 mois consécutifs, pour permettre aux départements de poursuivre leur travail quotidien et de disposer du temps nécessaire pour préparer les futurs chantiers.

Une fois l'étude réalisée, les lots de collections choisis, le périmètre d'intervention défini, le mode de conditionnement identifié, et le budget estimé et alloué, les marchés de conservation-restauration et, le cas échéant, de manutention et de mobilier, peuvent être lancés, puis mis en œuvre.

Nous avons toujours mis l'accent sur la qualité des interventions proposées et sur leur adéquation avec les objectifs fixés. Le ou les prestataires sont donc choisis suivant une grille d'analyse identifiée et partagée, avec l'accord du département concerné et, bien entendu, l'aval de la direction financière et juridique.

Choix du mobilier et du conditionnement

Préalablement au projet de Centre de conservation à Liévin, nous avons opté pour des contenants standard, tels que tessonnières, bacs, palettes Europe et palettes hors normes pour les objets de très grand format. Ils ont donc été considérés, lors du projet de Cergy-Pontoise, comme des éléments à intégrer au projet architectural.

Lors de l'abandon de ce projet, puis de la mise en œuvre du projet de Liévin, les éléments existants issus des chantiers ont été intégrés. Pour ce qui devait passer en chantier d'ici l'ouverture, nous avons veillé à ce que les contenants soient choisis pour s'intégrer au projet architectural, tant dans les gabarits que dans l'esthétique. L'adaptation de l'architecture à l'existant a été prise en compte, de même que l'adaptation des mobiliers et contenants à créer l'est au projet architectural du Centre de conservation de Liévin.

Organisation

Humaine

Les chantiers de collections offrent une belle occasion de travail d'équipe, si cher à Gaël de Guichen. Des équipes d'horizons et de formations diverses sont associées à un seul et même objectif. Au sein de l'établissement, ce sont tout d'abord les conservateurs, régisseurs et documentalistes des départements qui, outre l'énorme travail préparatoire que requiert un chantier, sont présents quotidiennement lors des interventions.

En amont leur incombent l'identification des collections, leur classement scientifique, les préconisations de conditionnement en fonction de « l'usage » qui en est fait et la création, si besoin, des fiches informatiques de chacun des objets concernés. Lors du chantier, ils assurent une présence quotidienne afin de répondre aux questions d'ordre scientifique et, plus particulièrement, d'inventaire, photographient le cas échéant les œuvres qui ne disposeraient d'aucun cliché et incrémentent la base avec les données collectées. Ce sont également eux qui apportent les éléments nécessaires à la réalisation des études préalables.

Aux régisseurs et conservateurs-restaurateurs du service de Conservation préventive (SCP) revient un rôle de conseil, mais aussi opérationnel. Outre la conduite ou l'accompagnement des études préalables, ils aident les départements à cerner leurs besoins et les replacent dans la commande plus large faite par la Direction générale afin d'ajuster, le cas échéant, les premiers avec la seconde. Ils définissent et ordonnent précisément la nature des interventions à réaliser, les quantifient et dressent les contraintes propres à la rédaction des cahiers des charges et au lancement des appels d'offres.

L'analyse des offres en conservation-restauration est réalisée par les régisseurs du SCP, avec l'appui des conservateurs-restaurateurs du même service, pour disposer d'une double lecture. Si des marchés sont nécessaires pour le mobilier et le transfert, ils sont rédigés et analysés par les régisseurs du SCP. L'un d'entre eux, spécialiste de mobilier muséographique, apporte une très précieuse expertise technique propre à une juste définition des besoins.

Les analyses des offres sont toujours soumises aux départements et le choix est fait conjointement, avec l'accord du service des Marchés publics et de la Direction générale, dans le cadre des commissions d'appels d'offres. Enfin, incombent aux régisseurs du SCP la gestion budgétaire et financière, la gestion du matériel et du mobilier et, lors de la phase opérationnelle, le suivi quotidien des chantiers, c'est-à-dire l'examen de la conformité des interventions avec les termes du marché, le bon déroulement des interventions, la traçabilité des œuvres, la disponibilité des objets, matériels et espaces, la coordination entre tous les intervenants, les bilans quotidiens et hebdomadaires, ainsi que le bilan final du chantier.

Les prestataires extérieurs répondent aux besoins que le personnel du Louvre ne peut satisfaire seul. Les conservateurs-restaurateurs assument les interventions sur les collections : dépoussiérage, constat, marquage, consolidation, photographie des altérations et,

éventuellement, conditionnement. Cette dernière mission est néanmoins de plus en plus fréquemment confiée à des techniciens de conservation, formés à cette discipline très particulière⁵, ou à des emballeurs-transporteurs d'œuvres d'art, dès lors que les objets sont de très grand format.

Nous voudrions également souligner le rôle essentiel des équipes juridiques et financières qui, par leurs conseils et leur expertise, accompagnent chacune des consultations, ainsi que celui des équipes logistiques et informatiques. Sans cette précieuse contribution de l'ombre, le résultat serait sans nul doute bien différent.

Lieux de travail

Le musée ne dispose ni d'un lieu dévolu aux chantiers, ni d'une quelconque surface pour stocker le matériel nécessaire, très volumineux. De ce fait, tous les chantiers se déroulent dans les réserves existantes, qu'elles soient réserves permanentes ou salles fermées faisant office de réserves, en attendant la réalisation du projet muséographique.

Cela suppose, puisque les réserves étaient préalablement très encombrées, une réorganisation spatiale permanente pour faire face au déploiement des postes de traitement des collections, au stockage du matériel comme du mobilier, nouveau et ancien, sans gêner la vie quotidienne des départements.

Le matériel nécessaire y est apporté préalablement au démarrage du chantier et est évacué une fois le travail achevé. La logistique occupe donc une place importante dans l'organisation, raison pour laquelle les chantiers sont placés sous la responsabilité des régisseurs du SCP.

Si les chantiers permettent une très bonne accessibilité aux collections, les nouveaux modes de rangement occupent souvent une surface plus importante qu'auparavant. En outre, comme nous venons de le voir, leur mise en œuvre nécessite également une superficie dévolue exclusivement aux activités desdits chantier. C'est pourquoi nous avons transféré une partie des collections du département des Arts de l'Islam dans les réserves du Louvre-Lens. Les cadres démontés, une partie du très gros lapidaire du département des Antiquités grecques, étrusques et romaines et la plupart des tapisseries du département des Objets d'art ont été déplacés dans les locaux de prestataires extérieurs, en attendant leur transfert à Liévin.

Informatique et traçabilité

Le SCP demande aux départements, avant même d'envisager un chantier, que la base de données soit parfaitement à jour. Il ne faut en effet ni ralentir le travail des conservateurs-restaurateurs, ni financer des avenants dus à un défaut de travail préparatoire.

Le musée s'est doté depuis une dizaine d'années de la base MuseumPlus, diffusée par Zetcom, qui comporte un module « chantier des collections », adapté à nos besoins et objectifs. Les thesaurus sont préalablement mis au point conjointement par les scientifiques du département concerné, les régisseurs du SCP, la coordinatrice des bases de données du musée et la sous-direction des systèmes d'information.

⁵ Ces formations sont assurées au lycée professionnel Corvisart-Tolbiac à Paris.

Les listes d'œuvres à traiter sont extraites de la base pour constituer un outil de travail « délocalisé » auquel accèdent les conservateurs-restaurateurs pour la saisie des constats, les régisseurs pour la traçabilité et l'incrémentation des photos. Une fois les interventions sur les objets achevées et les fiches complétées, ces dernières sont reversées par lots dans la base et donc extraites du module chantier.

Pour faciliter le déménagement et la traçabilité des collections, des codes-barres (fig. 1) ont été mis en place depuis près de deux ans. Plusieurs raisons expliquent le recours tardif à cet outil : la réticence de certains à l'adjonction d'une étiquette, souvent plus grande que l'objet – il faut une taille minimale à l'étiquette pour permettre l'impression – qui rend complexe le lien objet/étiquette; la difficulté à disposer d'une qualité d'impression pérenne dans temps, pour éviter l'écueil de l'illisibilité et des erreurs, déjà expérimentées par certains de nos confrères; enfin la capacité à lier fiche MuseumPlus et code-barres. C'est sans nul doute là que réside l'écueil le plus important, en passe d'être résolu, non sans difficultés.



Figure 1 Codes-barres sur chaque objet dans un tiroir de tessonnier.
© Musée du Louvre/SCP.

Réalisations et enseignements

Les chantiers des collections réalisés dans le cadre du projet de Liévin s'achèveront autour de 2023, lorsque les œuvres conservées dans les réserves externalisées et les réserves non inondables au sein du palais auront été traitées et transférées dans le nouveau centre de conservation

Un bilan provisoire peut néanmoins être dressé.

Objets passés en chantier

Entre 2010 et 2014, sept chantiers ont permis le traitement de 17 413 objets (fig. 2).

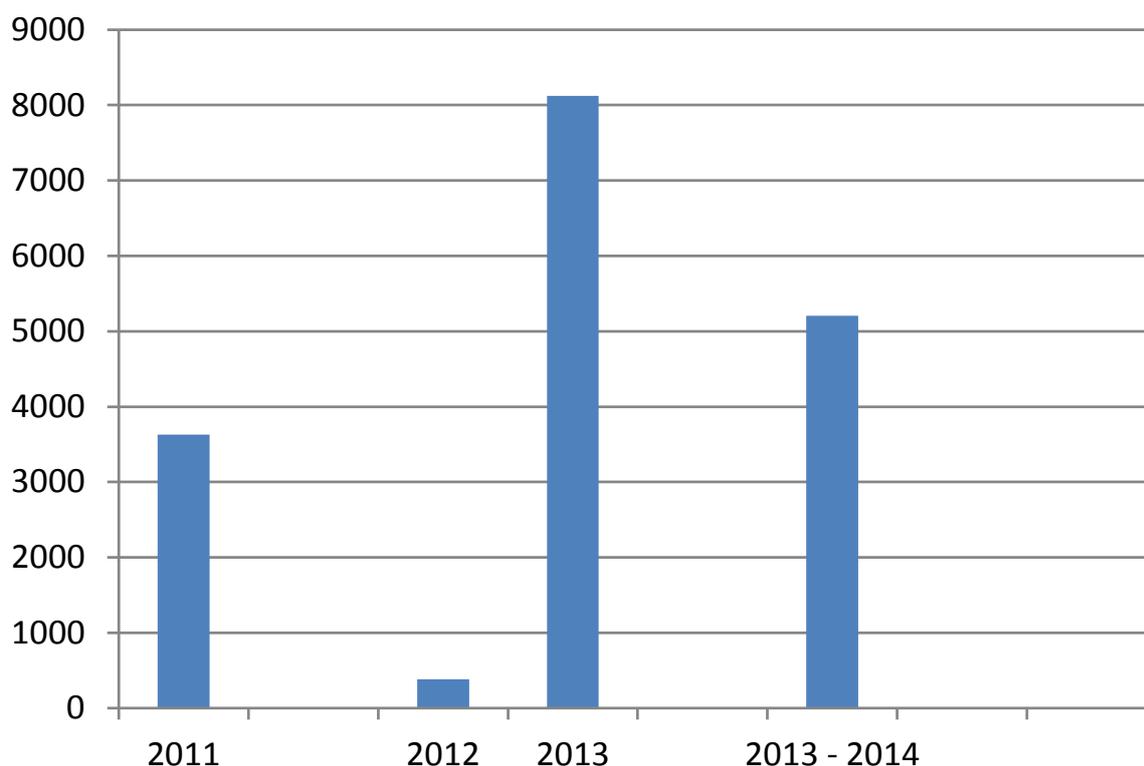


Figure 2 Nombre d'objets passés en chantier par année entre 2010 et 2014. © Musée du Louvre/SCP.

À partir de 2015, et forts du protocole d'accord signé par le musée du Louvre, la région Nord-Pas de Calais et le ministère de la Culture et de la Communication le 3 octobre 2013, précisant l'intention du Louvre d'implanter un centre de conservation à proximité du Louvre-Lens, les moyens humains et financiers ont augmenté et le rythme des chantiers s'est considérablement accéléré, pour répondre à un objectif fixé par la suite de transférer l'ensemble des collections situées dans les réserves inondables entre octobre 2019 et mars 2021.

Cette montée en puissance a permis, entre 2015 et 2021 (fig. 3), de réaliser 44 chantiers pour les 8 départements (fig. 4) et le service de l'Histoire du Louvre, soit 164 448 objets.

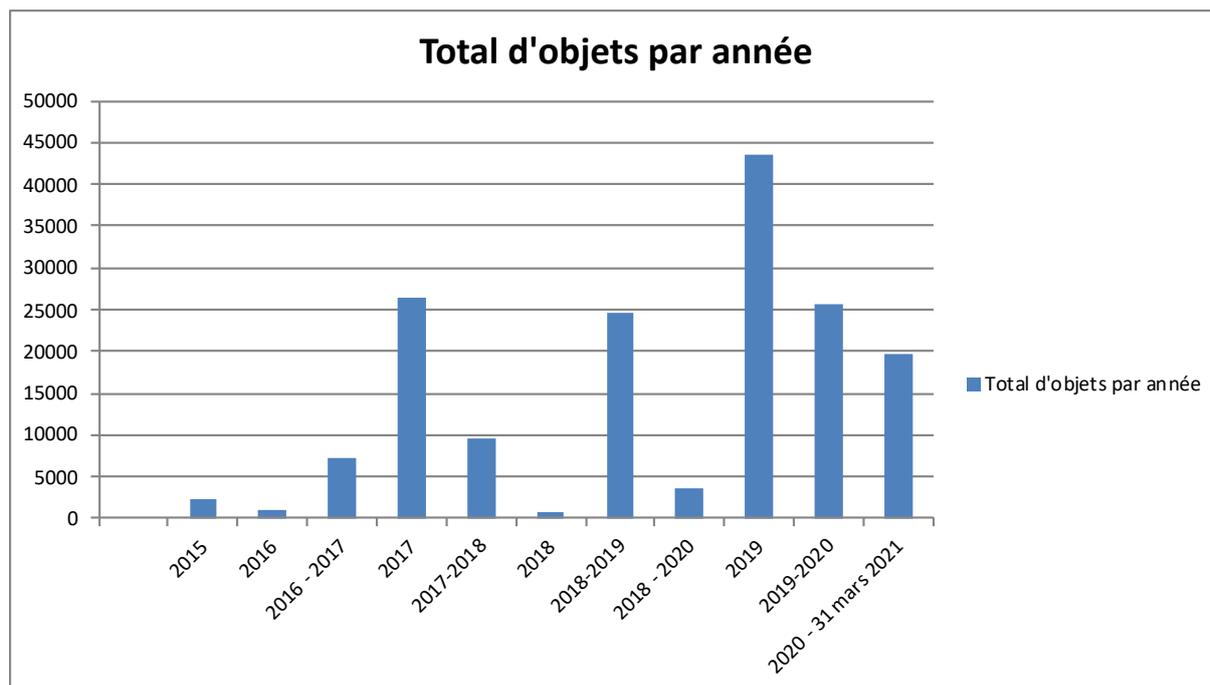


Figure 3 Nombre d'objets passés en chantier par année entre 2015 et 2021. © Musée du Louvre/SCP.

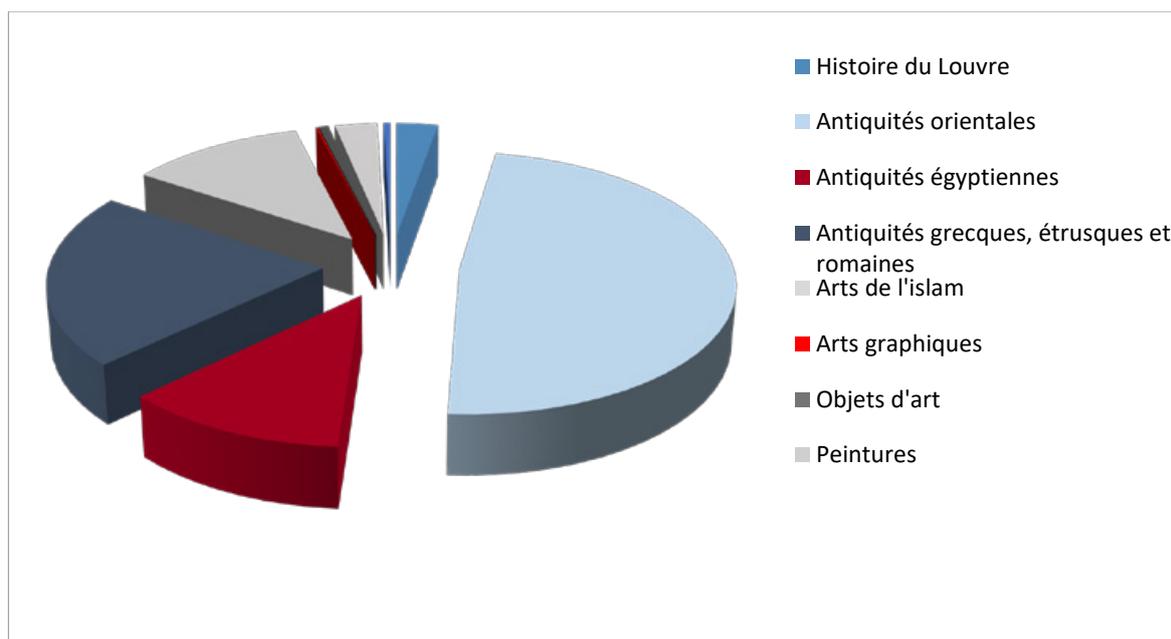


Figure 4 Nombre d'objets passés en chantier entre 2015 et 2021 par département. © Musée du Louvre/SCP.

Bilan financier

Les chantiers de la période 2010-2015 ont été financés sur le 20 % billetterie, sur lequel émerge entre autres le budget de la conservation préventive.

Si nous considérons plus particulièrement la période à compter de 2016, date à laquelle le projet de Liévin est consolidé, projet dans l'objectif duquel sont réalisés les chantiers, et

pour lesquels le financement annuel a été garanti, le bilan en fonctionnement et investissement est le suivant :

2016	461714 €
2017	1070400 €
2018	674531 €
2019 (prévisionnel)	1243624 €

Enseignements

Commencés en 2010, les chantiers ont rapidement montré que les objectifs escomptés étaient atteints, quand bien même le projet de Liévin était loin d'être finalisé. Bien que provisoire, le bilan est riche d'enseignements.

D'un point de vue scientifique, ces chantiers ont permis de (re)-découvrir des objets parfois laissés « en jachère » faute de temps et de moyens, de procéder à un classement et à un rangement plus cohérent, de dresser un bilan sanitaire des collections, de consolider les objets dont l'état s'altérait, de programmer les restaurations nécessaires, dans le temps et financièrement, et de compléter les éléments documentaires dans la base de données.

Le choix des nouveaux conditionnements répond aux objectifs fixés : les objets connaissent de meilleures conditions de conservation (fig. 5 et 6) et ceux qui nécessitent une surveillance régulière sont identifiés sur les contenants, facilitant ainsi le suivi des collections. L'accessibilité est accrue, en particulier pour le cas des petits objets, pour lesquels des tessonnières, conçus par un régisseur du SCP, ont été réalisés (fig. 7), ou pour des objets de plus grandes dimensions (fig. 8) placés dans des caisses sur mesure.



Figure 5 Œuvres tarse avant chantier.
© Musée du Louvre/SCP.



Figure 6 Petites têtes de terre cuite après chantier.
© Musée du Louvre/SCP.



Figure 7 Tessonnières sur roulettes. © Musée du Louvre/SCP.



Figure 8 Conditionnement sur mesure.
© Musée du Louvre/SCP.

De même, ces conditionnements, aisément déplaçables, se sont avérés d'une grande pertinence lors de l'épisode de crue de juin 2016 où l'évacuation des réserves a été décidée. Un temps considérable a été gagné grâce à la réorganisation des réserves et au conditionnement des collections passées en chantier. En effet, les roulettes des tessonnières (fig. 7) permettent à deux personnes de les transférer jusqu'aux espaces de destination en moins de 10 minutes, malgré les ruptures de charge. La palettisation du lapidaire ou des bacs, sur mesure ou non (fig. 9), s'est montrée particulièrement efficace.



Figure 9 Conditionnement sur palette. © Musée du Louvre/SCP.

Cela a permis à près de 36 000 œuvres d'être remontées en moins de 36 heures. Enfin, ces mobiliers, adressés dans les réserves du Centre de conservation de Liévin, vont servir pour le déménagement lui-même et seront replacés, pour la plupart tels quels, dans les espaces auxquels ils sont destinés, sans manipulations supplémentaires.

L'organisation et l'aménagement des réserves, par endroits inadaptés, ont été nettement améliorés. Certaines installations, peu pratiques (tels des gradins), ont été supprimées pour laisser place aux tessonnières, bacs, et palettes.

Humainement enfin, le bilan apparaît très positif. Si les premiers chantiers ont été réalisés par les départements qui le demandaient, il n'en fut pas de même pour bien d'autres. La réticence manifestée par les équipes scientifiques contre le projet de Liévin a parfois rendu l'exercice plus complexe. Toutefois, les perspectives de meilleure connaissance des collections par un travail de fond, pour lequel aucun moyen n'était jusqu'à présent disponible, de bonnes conditions de conservation et d'accès aux objets ont petit à petit permis un travail d'équipe très constructif.

Conclusion

Dix ans consacrés aux chantiers des collections peuvent sembler bien longs, d'autant que restent devant nous environ quatre ans pour achever ce qui se trouve encore dans les réserves inondables. Il faudra ensuite appréhender les réserves non inondables, dans et hors les murs.

Il convient de souligner une mobilisation des équipes du musée, proportionnelle aux moyens dévolus par la Direction générale, alors même que le musée a poursuivi ses activités habituelles, sans renoncer au travail scientifique, aux prêts, aux réaménagements muséographiques... Ni le public ni la communauté scientifique hors du Louvre n'ont souffert de ces travaux, bien au contraire.

Cette exceptionnelle entreprise est aussi l'occasion de consolider des démarches transversales et des méthodologies partagées, qui facilitent le déroulement des interventions et concourent à une meilleure conservation des collections.

La durée du projet, si longue soit-elle, a permis, au fur et à mesure que le projet de Centre de conservation se dessinait, d'adapter les objectifs des chantiers et les moyens matériels et humains. Ces réajustements successifs sont la condition d'une bonne réponse aux objectifs multiples, parfois presque contradictoires, mais pour lesquels les justes compromis ont été trouvés communément.

Nous nous sommes efforcés, depuis l'origine, de concilier enveloppe financière et qualité des interventions. Le bilan de ces dix années montre combien le travail préalable aux chantiers, sous tous ses aspects, est essentiel bien que souvent long et fastidieux. Il est cependant le gage du respect des délais comme des budgets, auquel nous sommes parvenus, sauf dans le cas de quelques collections archéologiques pour lesquelles le dénombrement et l'état sont particulièrement délicats à appréhender.

Il est certain que le redéploiement de ces objets à Liévin, et l'usage qui en sera fait, permettront d'apprécier mieux encore la qualité du travail accompli sur le long terme, tant pour la conservation des collections que pour le travail des équipes scientifiques.

Néanmoins, la diversité et parfois l'ampleur des progrès réalisés d'ores et déjà permettent de considérer cette page de la vie du musée de manière très positive.

Référence bibliographique

Naffah Ch. (dir.) (2004), *Le chantier des collections du musée du quai Branly, conservation préventive à l'échelle d'une collection nationale. Organisation, fonctionnement et protocole des ateliers*, Paris, musée du quai Branly, 95 p.

L'auteur

Anne de Wallens – Chef du service de la Conservation préventive du musée du Louvre, Anne de Wallens est responsable depuis 2007 de la conservation préventive pour l'ensemble du musée du Louvre. Elle a également présidé pendant dix ans le groupe d'experts européens chargé d'élaborer les normes *Méthodes d'emballage des biens culturels* et *Transport des biens culturels* et a participé à l'élaboration de la norme ISO sur les plans d'urgence dans le domaine patrimonial. Elle assure enfin des formations et interventions dans les domaines que couvre la conservation préventive.
Pavillon Mollien, 75058 Paris cedex 01, anne.de-wallens@louvre.fr